

**ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV IN KAKOVOST STORITEV V JAVNIH PODJETJIH****CUSTOMER SATISFACTION AND THE QUALITY OF SERVICES OF PUBLIC COMPANIES****Štefan Šumah, Igor Klopota, Edita Mahič**

Prethodno priopćenje

**Povzetek:** Na vse bolj liberalne trgu morajo tudi javna podjetja, pa čeprav so v tehničnem smislu monopolisti, skrbeti za zadovoljstvo kupcev. Ljudje hočejo za svoj denar največ, pa naj gre za kanalizacijo, vodo ali pa odvoz smeti. Zadovoljstvo kupcev storitev pa je med drugimi odvisno tudi od kakovosti storitev in javna podjetja niso izjema. V tem delu se je raziskoval vpliv dviga kakovosti storitev na rast zadovoljstva uporabnikov. V javnem podjetju, zajetem v raziskavi sta se v letu 2011 uvajala standarda ISO 9001 in ISO 14001, hkrati pa so potekale izboljšave storitev, več se je enosmerno komuniciralo s potrošniki in izvajale tudi marketinške dejavnosti. Vplivi vseh treh aktivnosti so se merili skozi raziskavo zadovoljstva v obdobju 2011-2013. Pokazalo se je, da dvig kvalitet, seveda ob primerni komunikaciji ter ustrezni marketinški dejavnosti pozitivno vpliva na zadovoljstvo uporabnikov.

**Ključne besede:** Zadovoljstvo, raziskave, ISO standardi, javno podjetje, izboljšave

Preliminary communications

**Summary:** On the more and more liberal market public companies must take care of the customer satisfaction even though they are monopolists in technical terms. People want to get the most for their money, concerning canalization, water supply or waste removal. The satisfaction of customers depends also on the quality of services and public companies are no exception. In this paper, the influence of raising the quality on the growth of satisfaction of customers has been researched. In the public company mentioned in the research, standards ISO 9001 and ISO 14001 were introduced in 2011. At the same time, the improvements of services were done, there was more one-way communication with customers and the marketing activities were implemented. The influences of all three activities were measured using the research of satisfaction in the period 2011-2013. It has been shown, that raising the quality with regard to the appropriate communication and the relevant marketing activities, has a positive influence on the customer satisfaction.

**Key words:** satisfaction, researches, ISO standards, public company, improvements

**1. UVOD**

Zadovoljstvo kupcev je za podjetje izredno pomembno, saj so le zadovoljni kupci zvesti kupci. Vendar se vse prepogosto predvideva, da je za kupčvo zadovoljstvo dovolj kvalitetna storitev in ugodna cena, kar pa je daleč od resnice, sploh v storitvenem sektorju, saj kakovost storitve uporabnik dojame oziroma zazna racionalno, medtem, ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno. In tudi javni sektor tu ni izjema, za njega veljajo popolnoma enaka pravila kot za zasebni sektor. Seveda ima prednost, ki se pogosto izraža v obliki monopola. Vendar pa, tudi monopoli imajo omejen rok trajanja.

O posebnostih storitev javnega sektorja se lahko reče, da so to tudi posebnosti javnih gospodarskih služb (v nadaljevanju JGS), ker gre za servisno dejavnost države in lokalnih skupnosti (ni nikakršnih oblastnih funkcij). Največja razlika med podjetji, ki storitve opravljajo na trgu, in podjetji / zavodi, ki opravljajo JGS, je v tem, da je podjetju na prostem trgu vodilo dobiček, pri opravljanju JGS pa gre za skrb in

organizirano zagotavljanje tistih dobrin in / ali storitev, ki jih tržni sistem s svojim načinom delovanja ne more oziroma ne zagotoviti ali pa mu zaradi prenizkega dobička oziroma neustvarjanja dobička niso zanimive, so pa nujne za delovanje družbe. Od podjetij, ki opravljajo JGS, se pravzaprav pričakuje, da delujejo s poslovnim izidom nič oziroma le z minimalnim dobičkom (morebitno izgubo jim mora po zakonu kriti ustanovitelj) [1].

Za storitve javnega sektorja je značilno še: (1) cen ne oblikuje trg, pač pa jim jih oblikuje ali država ali lokalna skupnost in so cene zato pogosto odvisne od političnih ali pa tudi čisto parcialnih, lahko tudi zasebnih interesov; (2) storitve javnega sektorja imajo značaj privilegiranosti (zagotovljen trg, kupci ...), tako rekoč monopol; (3) velika odvisnost tako od državnih kot tudi lokalnih političnih struktur ter njihovega vpliva na vodenje oziroma poslovno politiko podjetja (zaposlovanje, investicije, upravljanje...); (4) Statusna ureditev. Za podjetja na prostem trgu velja le ZGD (Zakon o gospodarskih družbah), medtem za podjetja/zavode, ki opravljajo JGS, veljajo različni zakoni, glede na statusno

organiziranost. Za javna podjetja in javne holdinge velja tako ZGD kot tudi ZGJS (za podjetja na lokalni ravni pa še različni lokalni odloki ...); (5) pri upravljanju organizacije kot pri politiki organizacije igra pomembno vlogo politika (tako na državni kot na lokalni ravni) in seveda s svojimi odločitvami (posredno ali neposredno) vpliva na zadovoljstvo uporabnikov teh storitev; (6) Ljudje od izvajalcev storitev vedno pričakujejo največ, pričakujejo najboljše in najhitrejšo storitve, uslužnost, odzivnost, prijaznost, skratka, veliko, mnogokrat celo preveč.

V splošnem pa gre za opravljanje službe v javnem interesu, poseben pravni režim, dostopnost vsem ob enakih pogojih in v nekaterih primerih tudi obveznost opravljanja (določeno z zakonom, 3. člen ZGJS). Oblike javnih služb v Sloveniji so: (1) javni holdingi; (2) režijski obrati; (3) javna podjetja; (4) javni gospodarski zavodi; (5) koncesije, kapitalska vlaganja; (6) javni zavodi in zavodi s pravico javnosti.

Javne službe se ločijo na državne in lokalne. Pogosto se pojavlja tudi delitev javnih služb na gospodarske in negospodarske. Gospodarske javne službe so tiste, ki zagotavljajo materialne javne dobrine (proizvodi in storitve), katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja država oziroma občina ali kaka druga lokalna skupnost zaradi zadovoljenja javnih potreb, kadar in koliko jih ni mogoče zagotavljati na trgu.

Gospodarske javne službe se pogosto pojavljajo na področju komunalnega in vodnega gospodarstva, prometa, energetike, varstva okolja in zvez. Med negospodarske javne službe lahko štejemo šolstvo, zdravstvo, kulturo...Pri njihovem delovanju je treba upoštevati tudi njihove socialne učinke, saj izvajanje in financiranje teh dejavnosti iz proračuna vsakemu državljanu zagotavlja vsaj minimalno raven teh storitev, ne glede na to, kakšen je njegov finančni položaj.

## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. Pomen zaposlenih v prodaji storitev

Kot ena od posebnosti, ki pa sodi med pomembnejše, je ta, da uporabniki storitev pričakujejo od zaposlenih v gospodarskih javnih službah, da so vedno na voljo, naj gre za nujne storitve, ki tako ali drugače vplivajo na kakovost bivanja (pluženje, voda, pogrebna služba ...), ali pa kakšne manj pomembne storitve, ki bi se lahko opravile tudi kasneje (košnja, razna čiščenja ...), za uporabnike skoraj ni razlike. Vse zahtevajo tako rekoč takoj, zato je odzivni čas res velikega pomena za zadovoljstvo uporabnikov. Poleg kratkega odzivnega časa pa seveda pričakujejo, da bodo izvajalci storitev tudi urejeni ter nasmejani kljub pozni nočni uri. Uporabniki lažje par dni čakajo na zasebnega vodovodarja ali električarja (četudi neurejenega in slabe volje), kot pa nekoga, za katerega menijo, da ga skozi davke ali celo neposredno plačujejo.

Vseeno je, ali gre za storitve, ki se izvajajo v javnem ali zasebnem sektorju, vedno za storitvami stojijo ljudje, ljudje z imeni in priimki, pa naj bo to natakar, frizerka, vodovodar, maserka ali pa komunalni delavec.

Objektivna resnica ne obstaja. V svetu marketinga ni dejstev, temveč le percepcija v glavah potrošnikov. Percepcija je realnost, vse ostalo je iluzija [2].

Glede na vlogo v storitvenem procesu so zaposleni razdeljeni na [3]: (1) *Kontaktne osebe* so tisti, ki so v neposrednem stiku z uporabniki storitev, torej glavni izvajalci storitev, in na podlagi njihovega dela, si uporabnik ustvari mnenje o organizaciji; (2) *Pomožne osebe* so usmerjevalci uporabnikov, ki pa nimajo neposrednega vpliva na izvedbo storitve, prispevajo pa svoj del k zadovoljstvu uporabnika (vratarji, receptorji, razni referenti...); (3) *Vplivneži* so vključeni v oblikovanje trženjskega spleta, vendar nimajo pogostih stikov z uporabniki; (4) *Drugi zaposleni* pa so zaposleni v podpornih službah (računovodstvo, nabava, kadrovske in pravne zadeve...) in načeloma nimajo stikov z uporabniki. V storitvah javnega sektorja opravljajo prav tako pomembno vlogo, saj uporabniki v povezavi z višino računa (npr. zaradi količine porabljene vode), kličejo predvsem računovodstvo, pogosto so v stiku s pravno službo zaradi neporavnanih računov, skratka, tudi tu je pričakovan profesionalen odnos do strank.

V storitvenih organizacijah, predvsem v tistih, v katerih je več zaposlenih so potrebna zelo jasna pravila igre oziroma natančna navodila, kaj se od zaposlenih pričakuje. Treba je jasno opredeliti: (1) delovne naloge, (2) opise delovnih mest in nalog, (3) zaželeno obnašanje, (4) pa tudi nagrajevanje ali sankcije, (5) cilje ter vizijo organizacije, saj se lahko le tako zagotovi, da se bodo zaposleni obnašali v skladu z zahtevami, ki so jim postavljene.

Še bolje pa je, če se lahko zaposleni z organizacijo identificirajo oziroma se identificirajo s cilji in vizijo podjetja, saj se tako lahko zagotovi maksimalna učinkovitost in uspešnost.

### 2.2. Zunanji vplivi na zadovoljstvo uporabnikov storitev javnega sektorja

Zadovoljstvo uporabnikov storitev javnega sektorja ni odvisno zgolj od kvalitete opravljenih storitev, pač pa še od precej drugih (zunanjih) faktorjev. Tako moramo razlikovati [5] med kakovostjo storitve in uporabnikovim zadovoljstvom s storitvijo. Kakovost storitve uporabnik dojame oziroma zazna racionalno, medtem, ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno.

Velika težava se skriva v nerazumevanju delovanja storitev javnega sektorja. Uporabniki storitev (sploh na lokalnem nivoju) pogosto enačijo izvajalce javnih služb z občino in pričakujejo oziroma pogosto celo zahtevajo, da izvajalci javne službe opravijo dela oz. storitve, ki so v domeni občin (jih naroča občina). Ne razumejo, da so organizacije (podjetja), ki opravljajo storitve (odvoz smeti, upravljanje z vodovodom, kanalizacijo, pogrebno dejavnost ...) povsem navadna storitvena podjetja, ki so sicer v lasti lokalnih skupnosti ali države in res v veliko primerih privilegirana, naj bi pa zaradi oblike storitev, ki jih opravljajo, prav tako poslovala z dobičkom (sicer minimalnim oziroma »pozitivno ničlo«), del svojih prihodkov pa lahko pridobivajo tudi na trgu [1].

Potrebno pa je omeniti še vpliv samih zaposlenih (v javnem storitvenem sektorju) na zadovoljstvo

uporabnikov. Kontaktno osebje je dnevno v stiku z uporabniki in jih uporabniki, poznajo po delovnih oblekah in/ali njihovih prevoznih sredstvih, če ne že osebno. Zato je zelo pomembno, kakšno je njihovo obnašanje, saj se skozi njihovo obnašanje presoja celo podjetje in to še bolj kot ostala storitvena podjetja.

### 2.3. Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je zelo težko definirati, sploh zadovoljstvo s storitvami, saj so zelo težko otipljive. Najlažje bi rekli, da je zadovoljstvo (delno zadovoljstvo, nezadovoljstvo...) produkt osebnih pričakovanj in tega kar v resnici dobimo (izdelek, storitev). Če so pričakovanja visoka, je pogosto stopnja nezadovoljstva klub odlični storitvi visoka in obratno: če se ne pričakuje veliko, je stopnja zadovoljstva lahko visoka tudi ob relativno slabem izdelku ali storitvi.

Definicij zadovoljstva je veliko, zato je naštetih le nekaj: (1) Po Kolarju [5] je zadovoljstvo rezultat (ne)potrditve pričakovanj, pri čemer pa primerjava pričakovanj in dobljenega (rezultata) ne poteka samo na razumski ravni, temveč tudi na čustveni, saj se uporabniki ne vedejo kot znanstveniki, ki objektivno ocenjujejo velikost vrzeli med pričakovanji in dobljenimi rezultati, temveč tudi kot socialna, emocionalna bitja, ki ob ocenjevanju upoštevajo tudi prejšnje izkušnje in različne druge dejavnike; (2) Zadovoljstvo potrošnika je posledica ponakupnega ovrednotenja potrošnika, ko le-ta zavestno ali podzavestno primerja zaznano kakovost izdelka ali storitev in pričakovano kakovost [6]; (3) Zadovoljstvo je potrošnikov odziv na izpolnitev njegovih potreb oziroma želja. Izpolnitev mu daje ali poveča užitek ali zmanjša primanjkljaj, podobno kot če reši nek življenjski problem. Če se je potrošniku nek cilj izpolnil, lahko to oceni samo tako, da to primerja z nekim pričakovanjem ali standardom. Na osnovi tega tudi ocenjuje, kakšno stopnjo zadovoljstva je dosegel. Če se hoče natančno definirati zadovoljstvo, se mora pri tem upoštevati proces storitve ali pridobivanja proizvoda, končni proizvod ali rezultat [7]; (4) Teorija zadovoljstva [8] pravi: (1) **Teorija enakosti** pravi, da se zadovoljstvo pri stranki pojavi, ko je rezultat procesa izmenjave v ravnotežju, oziroma večji od njenih vložkov. To pomeni, da je čas, denar, napor in ostalo, kar je stranka vložila, da je prišla do določene storitve, po mnenju stranke enakovredno s storitvijo, ki jo je dobila. Hkrati mora biti razmerje med vložki in rezultati primerljivo z razmerji pri ostalih strankah, v enakih in podobnih menjalnih procesih; (2) **Teorija medsebojnega vpliva** dejavnikov pravi, da na rezultat menjalnega procesa vplivajo tako notranji (vloženi napor, zmožnost sodelovanja stranke, vpletenost stranke ...), kot tudi zunanji dejavniki (osebje, nasveti osebja, naloga stranke v storitvenem procesu...). Če je rezultat definiran kot uspeh je stranka zadovoljna, v nasprotnem primeru pa je nezadovoljna; (3) **Teorija zmožnosti delovanja** predpostavlja, da je strankino zadovoljstvo neposredno povezano z delovanjem izdelka oziroma storitve, vezane na značilnosti, ki so objektivno izražene; (4) **Teorija potrditve in nepotrditve pričakovanj** je teorija, ki se najpogosteje uporablja za

nazorno opredelitev zadovoljstva strank in njegovih ključnih elementov. Stranka si izoblikuje pričakovanja, povezana z učinki neke storitve že pred uporabo izdelka, oziroma storitve. Med ali po izvedbi odkrije dejanske učinke in jih primerja s pričakovanimi. Ocena, pridobljena v tej primerjavi, je označena kot negativna potrditev, če je storitev ocenjena slabše, kot je bilo pričakovano. O enostavni potrditvi pa govorimo, ko je storitev izvedena tako, kot je bilo pričakovano.

Zadovoljstvo je torej v veliki odvisnosti od percepcije, ki je ustvarjena v naši zavesti, pogosto tudi na osnovi preteklih izkušenj. Poleg preteklih izkušenj na percepcijo oziroma pričakovanja vpliva še cel veliko drugih dejavnikov (ugled podjetja, kulturološki in sociološki dejavniki, informacije iz različnih virov, osebnost potrošnika...). Pričakovanja so dinamična kategorija in niso nespremenljiva oziroma toga. Spreminjajo se lahko in se prilagajajo tako novim informacijam, ki jih dobi potrošnik kot tudi spremenjenim okoliščinam. Glede na uresničljivost jih delimo v tri skupine: (1) želena pričakovanja, ki se nanašajo na raven izdelka oziroma storitev, za katero je potrošnik prepričan, da bi jo moral dobiti (zato tudi t.i. idealna ali nerealna pričakovanja), (2) zadostna pričakovanja se nanašajo na najnižjo, za potrošnika še sprejemljivo raven izdelka ali storitve (zato tudi t.i. realna pričakovanja), (3) predvidevana pričakovanja, ki so nekje med želenimi in zadostnimi pričakovanji, oblikovana pa so predvsem na podlagi uporabnikovih/potrošnikovih preteklih izkušenj.

Potrošnikova pričakovanja se oblikujejo na podlagi preteklih izkušenj, učinka marketinga, priporočil znancev in prijateljev itd., zato tudi vsaka nova izkušnja doda nekaj k oblikovanju standardov, s katerimi vrednoti naslednje izkušnje.

Z vidika vsebine pa lahko govorimo o petih vrstah zadovoljstva [9]: (1) zadovoljstvo kot izpolnitev, (2) zadovoljstvo kot užitek, (3) zadovoljstvo kot olajšanje, (4) zadovoljstvo kot novost, (5) zadovoljstvo kot presenečenje.

Ker pa uporabniki zadovoljstvo doživljajo na različne načine, lahko govorimo tudi o različnih tipih zadovoljstva. V literaturi je mogoče kot eno najpogostejših delitev zadovoljstva zaslediti delitev zadovoljstva na t.i. transakcijsko zadovoljstvo (gre za zadovoljstvo, ki se nanaša na posamezne transakcije, enkratne nakupe oziroma kratek čas uporabe posameznega izdelka) ter na splošno zadovoljstvo (ki se nanaša na celoto izkušenj, predstavlja njihovo akumulacijo in je praviloma vezano na daljše obdobje).

Kakovost storitev, ki jo zazna potrošnik je samo ena od komponent zadovoljstva, saj na zadovoljstvo vpliva še veliko drugih dejavnikov (cena, situacijski in osebni dejavniki), ki so povezani z raznimi občutki uporabnika (veselje, užitek, navdušenje in celo olajšanje) [3].

V gradivu, ki ga je londonski institut MORI [10] pripravil za državni urad za reformo javnih storitev, so za razumevanje zadovoljstva navedeni viri pričakovanj uporabnikov storitev, ki enako zadevajo tako storitve javnega kakor tudi zasebnega sektorja:



**Slika 1.** Viri pričakovanj uporabnikov storitev  
Vir: Public Service Reform: Measuring&Understanding Customer Satisfaction

(1) osebne potrebe (ki se seveda razlikujejo od uporabnika do uporabnika), (2) pretekle izkušnje (na osnovi katerih so oziroma se ustvarijo pričakovanja v prihodnosti), (3) komunikacija od ust – do ust (vključuje izkušnje drugih, tako družine, prijateljev, znancev in tudi širše, kot npr. medijsko poročanje, poročila raznih organizacij, poročila revizijskih hiš...), (4) neposredna komunikacija (izjave osebja, navodila, javno dostopne publikacije, ki neposredno vplivajo na pričakovanja), (5) posredna komunikacija (vključuje predvsem vizualne učinke, npr. nova ali obnovljena poslovna stavba, novi stroji, nove lepe delovne obleke... vse to že povzroča drugačen aspekt pričakovanja – v teh primerih višjo kakovost le tega oziroma tudi obratno).

Pri storitvah javnega sektorja pa so kot dodatna (možna) vira pričakovanj uporabnikov dodali še: (6) Mnenja oziroma poglede vlade (torej politike, tako državne kakor lokalne), (7) Osebne vrednote in prepričanja

## 2.4. Pomen merjenja zadovoljstva v monopolni tržni strukturi

Zvestoba kupcev oziroma uporabnikov v primeru koncesije oz. monopola ni pogojena z zadovoljstvom ali pozitivnimi stališči uporabnika do izvajalca storitev, pač pa je posledica pomanjkanja oziroma neobstoja alternativ, in Erjavec [11] ugotavlja, da takšna zvestoba ni prava zvestoba, kar lahko pomeni, da bo ponudnik ob prvi priložnosti zamenjal ponudnika. Zato je enako kot pri vseh ostalih storitvah tudi pri storitvah, ki so v bistvu monopolnega značaja (ki izhajajo iz podeljenih koncesij), pomembno merjenje zadovoljstva. Organizacija lahko le na ta način oceni zadovoljstvo uporabnikov s svojimi storitvami in išče priložnosti za izboljšavo le-teh.

Čeprav imajo organizacije (oz. podjetja), ki opravljajo javno službo, v bistvu privilegiran položaj, saj imajo zagotovljen trg in dohodek (tudi iz proračuna), pa se trg vedno bolj liberalizira in del javnih storitev (predvsem tržno zanimivih) so začela prevzemati zasebna podjetja (pogrebno dejavnost, odvoz smeti, upravljanje z ogrevanjem ...). To se je zgodilo predvsem tam, kjer so javna podjetja svoje storitve opravljala predrago, neracionalno ali pa je bilo nezadovoljstvo z njihovimi storitvami veliko.

Če javno podjetje ne želi ponuditi politiki vzroka, da njegovo delo odda zasebnikom, mora svoje delo

opravljati za razumno ceno in seveda tako, da so uporabniki z njihovim delom zadovoljni, saj se lahko le na tak način upre različnim interesom in apetitom. Da lahko to stori argumentirano, pa rabi oprijemljivega, dokumentirane podatke, ki jih lahko pridobi samo z ustreznim merjenjem zadovoljstva in seveda dobrimi rezultati, ki jih to merjenje pokaže (ali tudi ne) ter seveda nudi podlago za ukrepanje. Musek [9] tudi svetuje monopolistom (v našem primeru koncesionarjem), da namenijo del svojih prizadevanj utrjevanju pozitivne podobe med uporabniki.

Veliko uporabnikov monopolnih storitev spada v t.i. skupino »ujetnikov«, za katere je značilno, da so nezadovoljni s podjetjem, vendar mu ostajajo zvesti, saj morajo sprejeti ponudbo, ki jim je na voljo. Vendar [11] se morajo podjetja zavedati, da bodo ti uporabniki odšli takoj, ko se bo na trgu pojavil konkurent, saj so zelo občutljivi na ponudbo konkurence. Ta skupina je za podjetje tudi zelo draga, saj se uporabniki, ki se čutijo ujeti pritožijo vselej, ko dobijo priložnost in vedno znova zahtevajo ter iščejo dodatne storitve, na negativno izkušnjo pa se odzovejo s frustriranoostjo, občutkom nemoči ali celo s sovražnostjo, zato obstaja tudi možnost, da uporabniki iz te skupine postanejo »teroristi« (skupina uporabnikov, ki je sovražno nastrojena do podjetja in o njem širi slab glas tudi ko neha uporabljati njihove storitve).

Organizacije, ki opravljajo javne storitve, so na udaru javnosti in pogosto se dogaja, da o teh organizacijah mnenje ustvarja »glas ulice«, ki je običajno zelo negativen (t.i. teroristi). Realna ocena zadovoljstva pa ne more temeljiti na tem, saj en nezadovoljen posameznik preglaši deset zadovoljnih.

Prvi razlog za redno merjenje zadovoljstva v monopolni tržni strukturi ter javno objavljanje le-tega je, da uporabniki lahko izvajalce storitev ocenjujejo na različnih področjih. Področje, ocenjeno z najvišjo oceno pa lahko izvajalec storitev (velja enako kot za izvajalce storitev na prostem trgu) uporabi za marketing ali pozitivno publiciteto (z merjenjem zadovoljstva poveča verodostojnost zagotovil o kakovosti svojih storitev). Drugi, mogoče še bolj pomemben razlog, pa je prepoznavanje negativnih občutkov uporabnikov, prepoznavanje njihovih stališč, tudi vzorcev obnašanja, prioritet in seveda pravočasno ukrepanje na osnovi narejenih analiz.

Zakaj je zadovoljstvo kupcev oziroma uporabnikov sploh pomembno v poslovnem svetu [12]: (1) zadovoljnim kupci/uporabniki ostanejo s podjetjem dlje časa, kot ponavljajoče se stranke, (2) poglobijo svoje odnose z podjetjem, (3) so manj občutljivi na spremembe cen, (4) priporočajo produkte ali storitve tudi drugim.

Enako velja tudi za storitve javnega sektorja, vendar je tu dodano še, da zadovoljstvo s storitvami javnega sektorja posredno močno dviguje tudi zaupanje v javne institucije

## 2.5. Pomen standarda ISO 9001 za zadovoljstvo uporabnikov

Uspešne organizacije so tiste, ki jih poganja kakovost. Osredotočenost na kakovost pripomore k

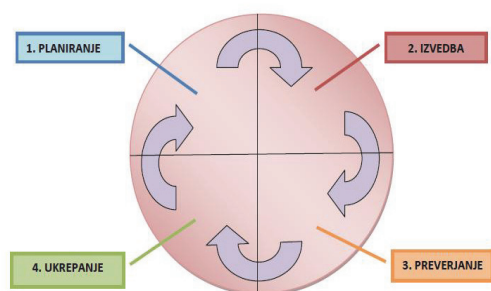
varčnejši in prožnejši organizaciji (notranji učinek), ima pa tudi učinek na zunanje s povečanjem zadovoljstva odjemalcev storitev (strank, uporabnikov...).

**Standard ISO 9001** [13] se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Standard je povzetek dobre poslovne prakse in kot tak v pomoč organizacijam, ki želijo slediti samo najboljšemu. Standard je tudi odlična osnova za nadgradnjo z ostalimi sistemi vodenja, ki jih določajo standardi, kot je npr. **ISO 14001**, ki se osredotoča na ravnanje z okoljem.

**Skrb za okolje** izboljša podobo organizacije (ugled v javnosti, sprememba percepcije organizacije med uporabniki...). Istočasno lahko ustrezna obravnava okoljskih problemov pripomore h gospodarskim koristim in tako poveča konkurenčnost organizacije.

Standard ISO 9001:2008 vključuje **zahteve za sistem vodenja kakovosti**, ki naj bi jih organizacija izpolnjevala, da bi dosegla in nenehno dvigovala zadovoljstvo odjemalcev. Zahteve so podane v petih poglavjih in se nanašajo na sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva, vodenje virov, realizacijo proizvoda oz. storitve ter merjenje, analiziranje in izboljševanje. Standard ne predpisuje nobenih metod oz. opisa, kako posamezne zahteve realizirati in pomeni koristno dopolnitev zahtevam za proizvod.

Standard je postavljen tako, da spodbuja vodstvo k procesnemu pristopu pri vodenju. Prednosti procesnega pristopa se kažejo predvsem v preglednosti in možnosti izboljševanja načrtovanih procesov ter v jasni opredelitvi odgovornosti in pooblastil znotraj teh procesov, prepoznavanju informacijskih tokov, umestitvi metod, ki se uporabljajo v sistemu vodenja, prepoznavanju potrebnih virov in boljšemu nadzoru nad poslovnimi procesi.



**Slika 2.** Klasičen Demingov (PCDA) krog  
Vir: Šumah, 2013

Nezanemarljiva korist standarda pa je tudi spodbujanje podjetja k stalnemu izboljševanju po principu PDCA (Planira – Izvedi – Preveri – Ukrepaj) s poudarkom na motivaciji zaposlenih za stalne izboljšave ter korektivne in preventivne ukrepe. Standard ISO 9001:2008 je izdala mednarodna organizacija ISO (International Organization for Standardization) leta 2008, na kar opozarja tudi oznaka :2008. Gre za četrto izdajo standarda (prva je iz leta 1987) in zamenjuje predhodno iz leta 2000.

V skladu z zahtevami standardov se s pomočjo PDCA kroga (Demingov krog: NAČRTUJ – NAREDI – PREVERI – UKREPAJ) izvajajo naslednje aktivnosti

[14]: (1) Določitev ciljev in planov kakovosti ter njihovo spremljanje po procesih, (2) Spremljanje in vodenje pritožb, reklamacij in pohval strank, (3) Spremljanje in nadziranje procesov na osnovi merjenj in analiz ter ukrepanje v primeru odstopanj, (4) Spremljanje in vodenje usposabljanj zaposlenih in zunanjih izvajalcev (podpogodbencev), (5) Izvajanje stalnih izboljšav s pomočjo korektivnih/preventivnih ukrepov (6) Izvajanje tržnih aktivnosti (ankete odjemalcev, spletna stran, brošure in vloženke, obveščanje v medijih ...), (7) Letno ocenjevanje dobaviteljev in razvrstitev dobaviteljev v kategorije (ABC), (8) Izvajanje mesečnih kolegijev direktorja, (9) Izvajanje notranjih presoj po procesih, (10) Enkrat letno izvedba vodstvenega pregleda.

Nekaj najpomembnejših pridobitev, ki jih prinaša uvedba standardov ISO 9001/ISO14001: (1) ureditev notranjega poslovanja v podjetju, (2) pregledna organiziranost, vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja, (3) preglednost poslovnega procesa, (4) izboljšanje notranjih komunikacij, (5) opredelitev pristojnosti in odgovornosti, (6) dobra podlaga za sistematizacijo in opis delovnih mest, (7) podlaga za usposabljanje, (8) ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah, (9) izboljšanje odnosa do okolja iz globalnega, zakonskega in finančnega vidika, (10) izboljšano prepoznavanje zakonskih zahtev, (11) zmanjšanje pritiska inšpekcij in obvladovanje tveganj, (12) večja skladnost z zakonodajo, (13) izboljšanje prepoznavnosti in zaupanje zainteresiranih strani, (14) integracija varstva okolja v poslovanje, (15) zniževanje taks zaradi onesnaževanja in obremenjevanja okolja.

### 3. METODOLOGIJA IN PODATKI

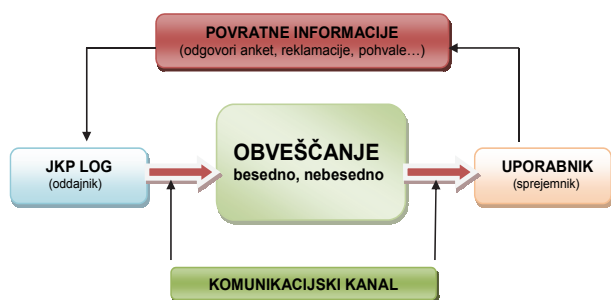
Leta 2011 se je izvedla prva raziskava javnega mnenja, kjer se je merilo zadovoljstvo storitvami javnega sektorja. Raziskava je bila zelo obširna, saj se je podrobno ocenjevalo vse dejavnosti, tako, da so se našle šibke točke in se je v skladu s standardom ISO 9001 ukrepalo.

Raziskava in seveda ukrepi ki so sledili so potekali pod sledečimi predpostavkami: (1) Zadovoljstvo (delno zadovoljstvo, nezadovoljstvo...) = produkt osebnih pričakovanj in tega, kar se v resnici dobi; (2) Kakovost storitev, ki jo zazna potrošnik je samo ena od komponent zadovoljstva (drugi dejavniki: cena, situacijski in osebni dejavniki...); (3) (Ne)zadovoljstvo uporabnikov storitev javnega sektorja v povezavi še z: enačenjem izvajalcev javnih služb z občino (državo, drugo lokalno skupnostjo), nerazumevanje načina storitev javnega sektorja (prevelika pričakovanja); odločitvami politike (posredni in neposredni vpliv).

Ukrepi za dvig zadovoljstva uporabnikov (hitrejši in doslednejše reševanje reklamacij, dvig produktivnosti, optimiranje delovnih procesov, izobraževanje zaposlenih, uvedba jasnih pravil,...) pa sami po sebi niso dovolj, saj je slaba percepcija o podjetju oziroma njegovih storitvah že bila zasidrana v glavah uporabnikov. Razumevanje samega dela in zaupanje v storitve podjetja pa je tudi temeljni kamen za zadovoljstvo uporabnikov storitev. Da pa se bi to doseglo (razumevanje in zaupanje) pa se je izvedlo tudi veliko aktivnosti in ukrepov z namenom



predvsem enostranske komunikacije (informacije od podjetja k uporabniku – obveščanje).



Slika 3. Komunikacijski kanali  
Vir: Šumah, 2012

Veliko pozornosti pa se je posvetilo tudi dvigu zadovoljstva zaposlenih, saj lahko le zadovoljni zaposleni prispejajo k uspehu podjetja. Tu se je navezovalo na nasvete, ki sta jih v svoji knjigi podala Collinson in Parcell [15]: (1) Učinkovito vodite ljudi in komunicirajte z njimi; (2) Upravljajte vire in organizacijsko učinkovitost; (3) Razvijajte in krepite sposobnost; (4) Krepite moralo in motivacijo; (5) Prizadevajte si za boljše rezultate.

Hkrati z ostalimi vprašanji pa je bilo postavljeno tudi splošno vprašanje: Kako ste zadovoljni s storitvami javnega podjetja in v letu 2011 so bile ocene relativno nizke. Vsi izvedeni ukrepi so že v letu 2012 dali prve rezultate, še boljše rezultate pa je dala raziskava leta 2013.

### 3.1. Uporabljene metode

Raziskovalni naloga je bila dokaj obširna, saj je sestavljen iz več delov: iz prve ankete, ki je bila izvedena konec junija in v začetku julija leta 2011, ukrepov, sprejetih na osnovi analize prve ankete, ki so se izvajali z različno dinamiko (enkratni ukrepi, kontinuirni ukrepi, periodični), druge ankete (je identična prvi anketi), ki je bila razposlana v drugem tednu meseca maja 2012, ter ocen ustreznosti izvedenih ukrepov. Drugi anketi so sledile analize in novi ukrepi, ter tretja anketa v maju in juniju 2013.

Vprašalnik je bil sestavljen tako, da je omogočal zelo enostavno statistično obdelavo odgovorov. Uporabljala so se strukturirana vprašanja, ki so jasna in razumljiva, vprašalnik pa je relativno dolg, saj se je želelo zajeti ocene vseh segmentov dejavnosti. Vprašalnik je bil zaprtega tipa.

Ocene so bile možne od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Ankete so bile anonimne. Vprašalnik je bil poslan po pošti na znane naslove (naključno računalniško izbrane, vsak deseti uporabnik storitev), tako da je bila anketa čim bolj enakomerno razdeljena zaradi zagotavljanja čim bolj reprezentativnega vzorca, s priloženo kuverto za brezplačno vračilo odgovora (poslovni odgovor). Rok za vrnitev anketnega vprašalnika je bil 14 dni.

Leta 2011 je bilo poslanih 991 vprašalnikov, leta 2012 pa 1024. Leta 2011 je bilo vrnjeno 286 vprašalnikov oziroma slabih 29%, leta 2012 jih je bilo vrnjenih le 275, kar predstavlja slabih 27%. Še slabši

rezultat je bil leta 2013, ko je bilo od 990 vrnjenih le 243 anket, kar predstavlja 24,5%, vendar pa je še vedno predstavljalo dovolj velik vzorec za statistično zanesljivost.

### 3.2. Rezultati

Vse tri ankete so bile obdelane z SPSS –som, ločile so se po občinah, kjer se dejavnost opravlja in to zaradi tega, ker v občini Ravne in Prevalje podjetje opravlja vse dejavnosti (vodovod, kanalizacija, javne površine in pogrebna dejavnost), v Mežici in Črni pa samo nekatere dejavnosti. Prav tako so se obdelali demografski podatki (spol, starost).

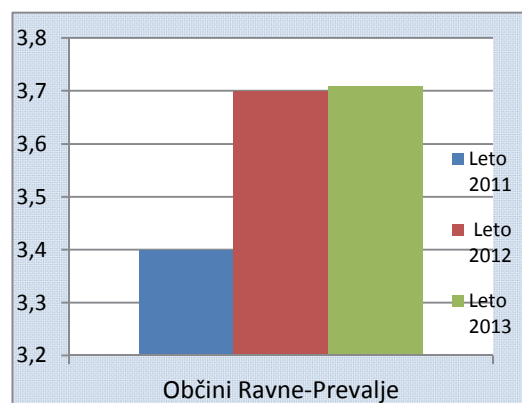
Zaradi obsežnosti ankete so podani samo rezultati splošnega zadovoljstva v tabeli št. 1.

Tabela 1. Rezultati javnomnenjskih raziskav  
2011 – 2013

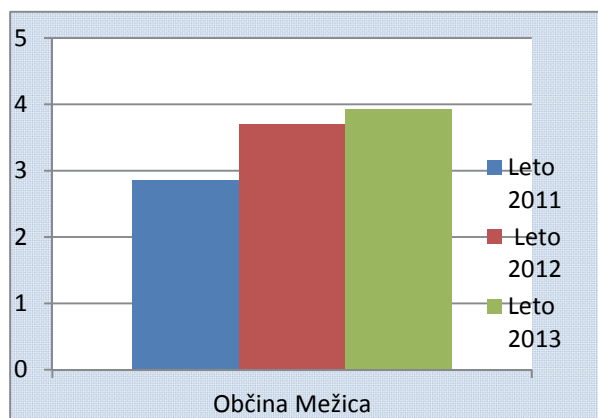
Občina	2011	2012	2013
Ravne – Prevalje	3,40	3,70	3,71
Mežica	2,86	3,65	3,93
Črna	3,29	3,52	3,91

### 3.3. Ključne ugotovitve

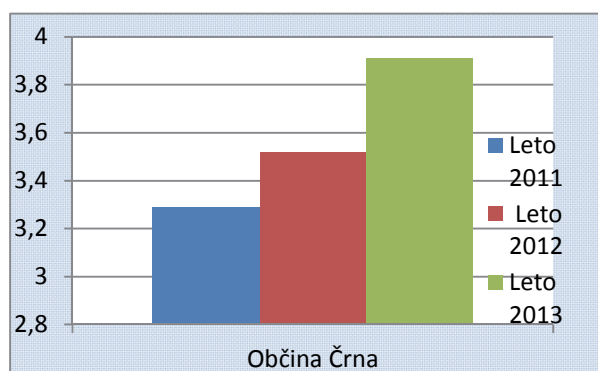
Po primerjavi anket ter oceni ukrepov, ki so se izvajali dve leti (med tremi anketami) je bila ključna ugotovitev, da so bili, gledano kot celota, ukrepi in aktivnosti uspešni in so upravičili izvajanje, ter tudi s tem povezane stroške. Analize ocen (ki zaradi obširnosti ankete v tem delu niso prikazane) po posameznih procesih pa so pokazale še: (1) Dejavnostim, ki se jim je posvetilo več pozornosti, kar je pomenilo več ukrepov in aktivnosti, se je povprečna ocena tudi bolj dvignila; (2) Enaki ukrepi odvisno od občine do občine delujejo različno; (3). Tam, kjer so bile najslabše ocene in se je lahko ukrepalo (neodvisno od občin ali drugih lokalnih skupnosti) je bil napredek tudi pričakovano največji (ocena zadovoljstva se je v % najbolj dvignila); (4) Velik vpliv ima tudi obveščanje oziroma ustrezna komunikacija z uporabniki storitev.



Slika 4. Zadovoljstvo občanov s storitvami v občini Ravne in Prevalje, 2011 – 2013



Slika 5. Zadovoljstvo občanov s storitvami v občini Mežica, 2011 – 2013



Slika 6. Zadovoljstvo občanov s storitvami v občini Črna, 2011 – 2013

#### 4. ZAKLJUČEK

Ne glede na to, ali je podjetje na prostem trgu ali v privilegiranem položaju, kot javna podjetja, se mora truditi za zadovoljstvo kupcev, saj lahko že vsaka, tudi majhna sprememba, v dinamičnem času, ki se živi, povzroči velike posledice (predvsem na slabše).

Omenjeno je že bilo, da lahko tako politične spremembe (menjava strank v vladi ali v lokalnem okolju) kot tudi zasebni interesi ali pa tudi samo parcialni lokalni interesi pomembno vplivajo na poslovanje podjetij v javnem sektorju in podjetja ne smejo dajati vzvodov, da bi prišlo do sprememb (tako lastniških kot pri načinu poslovanja), to pa se lahko doseže le s kvalitetnim opravljanjem storitev.

Velikokrat se v javnih podjetjih ali zavodih zaradi pretežne navezanosti na proračunska sredstva ali skoraj monopolnega položaja pojavi občutek samozadostnosti in ljudje, ki so tam zaposleni, se začnejo obnašati, kot da uporabniki storitev obstajajo zaradi njih in ne ravno obratno, počiva se na preteklih lovorikah in zanemarija vse nove pobude, nove zahteve trga ... Skratka, postane okostenela struktura, ki je v velikem delu namenjena sama sebi.

Nekoč je bilo morda takšno razmišljanje še sprejemljivo, vendar pa so sedaj, ko vsi gledajo vse skozi stroške in hočejo za svoj denar dobiti največ, ti časi minili. Tudi v javnem sektorju je kupec postal kralj,

kvaliteta dela oziroma storitev pa tudi tu skoraj že samoumevna.

Kvaliteto opravljenih storitev in zadovoljstvo uporabnikov storitev pa je težko ocenjevati »čez palec«. Storitve ne moreš ocenjevati s številom reklamacij oziroma neuspešnih izdelkov na sto ali tisoč izdelkov, prav tako ne s številom izdelkov na uro ali minuto in zato so javnomnenjske raziskave na dovolj velikem vzorcu edina možnost, da izveš, kam te uporabniki pozicionirajo.

Vendar pa je to, da se ve, kako je podjetje pozicionirano premalo. Sta dve možnosti: ali se ne naredi nič in se caplja na mestu ali pa se kaj ukrene, da bi se stanje izboljšalo. V tem javnem podjetju se je ukrepalo in ankete kažejo, da se je uspelo oziroma ubralo pravo pot in se tako mora tudi nadaljevati.

Kar pa se tiče procesa uvedbe standardov ISO 9001/ISO 14001, ki sta bila skozi uvedbo v veliko oporo pri spremembah (tako znotraj organizacije kakor tudi na zunaj, v odnosu do strank), se bi dodal še: (1) Odjemalci so ključna sila vsakega posla. Da bi se obdržalo zadovoljne odjemalce, mora storitev zadovoljevati njihove potrebe, kot tudi zahteve okolja. **Certifikata ISO 9001 in ISO 14001** združujeta oboje, na eni strani standard ISO 9001 določa zahteve za sistem vodenja kakovosti in ISO 14001 ureja ravnanje z okoljem; (2) **Pridobitev certifikata** za podjetje ni garancija, da bo podjetje uspešno. Certifikat je le orodje, ki s svojimi zahtevami pripomore k učinkovitemu vodenju organizacije; (3) **Certifikat je vreden toliko**, kolikor truda in znanja je vložena v stalno zavzemanje vodstva in zaposlenih za kvalitetno opravljene posamezne naloge in v končni fazi, za kvalitetno izvedene storitve do strank. Pomembno je prepoznavati slabosti pri poslovanju in jih sistematično odpravljati; (4) Po prvi anketi se je skladno z ISO standardom zastavilo ciljno vrednost zadovoljstva po posameznih občinah in povsod se je zastavljeno vrednost preseglo in tako se je nadaljevalo tudi v tretjem letu, kar pomeni, da so, ne glede na »mladost«, ISO standardi v podjetju in njihova uporaba resnično zaživeli, kar pa je tudi namen uvajanja in vzdrževanja le teh.

#### 5. VIRI IN LITERATURA

- [1] Šumah, Š.: Analiza ukrepov za dvig zadovoljstva uporabnikov storitev javnega sektorja (magistrsko delo). FKPV, Celje, 2013.
- [2] Ries, Al.: 22 večnih zakonov marketinga. Ljubljana: Lisac & Lisac, 2004.
- [3] Kodrin, L.: Trženje storitev, Celje: Visoka komercialna šola Celje, ISBN 978-961-6603-63-8, 2008.
- [4] Potočnik, V.: Trženje storitev s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba. ISBN 86-7061-342-5, 2004.
- [5] Vida, I.; Kos Koklič, M.; Bajde, D.; Kolar, T.; Čater, B.; Damjan, J.: Vedenje porabnikov, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2010.
- [6] Možina, S.; Zupančič, V.: Vedenje potrošnikov, Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, ISBN 961-6347-34-9, 2002.

- [7] Simič, N.: Celovito vrednotenje kakovosti in zadovoljstva obiskovalcev v diskoteki Globa, Diplomsko naloga, Ljubljana: Ekonomska fakulteta pri Univerzi v Ljubljani, 2007.
- [8] Vrban, D.: Raziskovanje zadovoljstva zaposlenih na osnovi koncepta neizpolnjenih pričakovanj, Magistrsko delo, Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, 2007.
- [9] Musek Lešnik, K.: Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov, Ljubljana: IPSOS, 2007.
- [10] Duffy, B.; Skinner, G.; Page, B.: Public Service Reform: Measuring&Understanding Customer Satisfaction, London: MORI Social Research Institute, 2002.
- [11] Erjavec Šuster, H.: Analiza podatkov s SPSS 16.0 (Navodila za delo na vajah pri predmetu Raziskovalni seminar), Celje: Visoka komercialna šola Celje, 2008.
- [12] CSSP: Customer Satisfaction, Washington: Center for the Study of Social Policy, 2007.
- [13] Priročnik udeleženca, Seminar za notranje presojevalce ISO 9001:2008, Ljubljana: Bureau veritas, 2008.
- [14] Priročnik za udeleženca: Procesni pristop, določanje ciljev, izbor kazalnikov in izboljšave procesov, Ljubljana: Bureau veritas, 2008.
- [15] Collison, C.; Parcell, G.: Učimo se leteti; Priročnik za upravljanje znanja. Ljubljana: GV Založba, ISBN 86-7061-288-7, 2002.

**Kontakt autora:**

**Štefan Šumah**, mag.poslovnih ved, dipl.ing  
Kotlje 31, Kotlje  
stefan.sumah@gmail.com

**Igor Klopota**, mag.oec.

**Edita Mahič**, mag.